

Swa-Periksa Pengelolaan Budaya Perusahaan Menggunakan Sistem Audit Manajemen Sumber Daya Manusia Model *General System Audit*

Self Assessment of Corporate Culture Management, Using General System Audit Model of Audit System for Human Resource Management

Willy Susilo^{*1}, Eriyatno², Joko Affandi³ dan D. Agus Goenawan⁴

¹VORQISTA, Jakarta

²Departemen Teknologi Industri Pertanian, Fakultas Teknologi Pertanian Institut Pertanian Bogor

³Dosen Program Bisnis dan Manajemen, Sekolah Pascasarjana Institut Pertanian Bogor

⁴STIE Triguna, Bogor

ABSTRAK

Tulisan ini adalah tentang swa pemeriksaan pengelolaan budaya perusahaan, menggunakan sistem audit Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) model *General System Audit* (GSA). Swa pemeriksaan dilakukan dalam dua tahap. Tahap pertama adalah mengembangkan perangkat swa pemeriksaan berupa kuesioner dengan format disesuaikan dengan kebutuhan (*customized*), dan menggunakan skala semantik diferensial. Dalam pelaksanaan swa pemeriksaan melibatkan beberapa staf senior yang dipilih berdasarkan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya, serta dilakukan melalui *Focus Group Discussion* (FGD). Tahap kedua adalah pelaksanaan swa pemeriksaan menggunakan perangkat kuesioner yang telah dikembangkan untuk memeriksa efektivitas pengelolaan budaya perusahaan. Dalam pelaksanaannya melibatkan 30 responden yang dipilih atas dasar kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Data yang diperoleh dari kuesioner dianalisis menggunakan teknik *Importance Performance Analysis* (IPA), dan hasilnya dipetakan pada diagram Kartesius untuk ditafsirkan. Hasil swa pemeriksaan pengelolaan budaya perusahaan dituangkan dalam sebuah laporan yang mengandung sembilan unsur, yaitu *True, Value, Attractive, Policy, Location, Activity, Clauses, Evidences, Scale of Criticality, Recommendation*, dan *Time schedule* (TVA PLACES ART). Laporan audit merupakan hasil dari swa pemeriksaan untuk digunakan sebagai referensi perbaikan kebijakan dan implementasi pengelolaan SDM pada umumnya dan pengelolaan budaya perusahaan pada khususnya. Kemudian, dilakukan survei pendapat pengguna model untuk mengetahui, apakah responden setuju bahwa sistem audit MSDM model GSA adalah penting, bermanfaat, praktis, layak dan direkomendasikan untuk diterapkan pada perusahaan. Hasil survei menunjukkan bahwa 14,2% responden tidak setuju, 25,5% tidak memberikan pendapat dan 59,3% setuju. Nilai statistik ini mengindikasikan/menunjukkan bahwa sistem audit MSDM model GSA adalah penting, bermanfaat, praktis, layak dan direkomendasikan untuk penerapan pada perusahaan.

Kata kunci: budaya perusahaan, laporan audit/model, swa-pemeriksaan

ABSTRACT

This article is about self assessment of corporate culture management, using system of audit for Human Resource Management (HRM) GSA model. The assessment process was done in two stages. The first stage was developing a customized assessment questionnaire (tool), using semantic differential scale, involving some senior staff through Focus Group Discussion (FGD). The second stage was application of the developed devices (questionnaire) to assess corporate culture management, involving a group of 30 respondents. Data obtained from the questionnaire was analysed using the Importance Performance Analysis (IPA), and the result was plotted into the Cartesius diagram for interpretation. The output of the assessment was an audit report, which was prepared using the formula: *True, Value, Attractive, Policy, Location, Activity, Clauses, Evidences, Scale of Criticality, Recommendation and Time schedule* (TVA PLACES ART) as a guide in the report writing. The audit report was the output of the self assessment and to be used as reference in improving HRM policy and its implementation in general and corporate culture in particular. Finally, an opinion survey was conducted to verify if the audit model was perceived to be important, beneficial, practical, feasible, and recommendable for application in the company. The result of the survey indicated that 14,2% of respondents disagree, 25,5 neutral, and 59,3 agree. These statistic figures indicate that the audit model was agreed to be important, useful, practical, feasible and recommendable for application in companies.

Key words: audit report/model, corporate culture, self assessment

*) Korespondensi:

Jl. Alternatif Cibubur, Jakarta Timur

e-mail: willyqcm@gmail.com

PENDAHULUAN

Budaya perusahaan (BP) secara konseptual diakui sebagai faktor fundamental dan strategik yang mempengaruhi kinerja. Banyak penelitian tentang BP telah dilakukan, dan membuktikan adanya korelasi positif antara budaya dan kemajuan perusahaan (Denison, 1990; Kotter, 1992; Sorensen, 2002). Namun dalam kenyataannya banyak perusahaan tidak mengenal budayanya sendiri dan/atau tidak mengelolanya secara optimal. Apa yang dimaksud BP? Robins & Coulter, (2005) mengartikan BP sebagai sistem makna bersama atau persepsi yang dianut oleh anggota organisasi. Brown (1995) memaknai BP sebagai sistem makna bersama yang dimiliki oleh anggota organisasi. Sementara Davis, (1984), mengartikan budaya perusahaan sebagai nilai, sikap dan keyakinan, kebiasaan dan pengharapan dari keseluruhan anggota organisasi. Tahapan pengembangan budaya secara umum terdiri dari tiga tahap: (1) formalisasi, (2) internalisasi, (3) implementasi. Sementara tingkat kemapanan budaya perusahaan dibedakan menjadi empat tataran: (1) fisik, (2) simbolik, (3) teoretik dan (4) Filosofik (Brown, 1995).

Permasalahan dalam hal pengelolaan budaya perusahaan pada umumnya bukanlah bagaimana menetapkan norma-norma atau nilai-nilai sebagai acuan sikap seluruh anggota organisasi, melainkan bagaimana menghidupkan nilai-nilai budaya itu menjadi kebiasaan sehari-hari yang berimplikasi positif terhadap pencapaian tujuan perusahaan. Permasalahan berikutnya adalah bagaimana personil perusahaan, terutama para pimpinan dapat mengetahui, bahwa BP sudah dikelola secara efektif? Apakah perusahaan memiliki data dan informasi yang faktual, relevan, nyata, komprehensif dan terpercaya untuk menyimpulkan dan membuat keputusan tentang perbaikan kebijakan dan implementasi fungsi-fungsi MSDM?

Tujuan penelitian adalah mengetahui bagaimana perusahaan mengukur efektivitas pengelolaan BP, sehingga pimpinan perusahaan memperoleh data dan informasi faktual, relevan, nyata, komprehensif dan terpercaya tentang efektivitas pengelolaan BP, sehingga keputusan perbaikan kebijakan dan kinerja pengelolaan BP dapat diambil dengan tepat dan benar. Dalam penelitian ini, dijelaskan pendekatan swa periksa menggunakan sistem audit Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) model *General System Audit* (GSA). Data dan informasi yang digunakan dalam tulisan ini bersumber dari hasil uji coba swa periksa pengelolaan BP pada sebuah perusahaan (PT. BPI), sehingga data bersifat empiris dan *purposif*.

Untuk penilaian efektivitas pengelolaan BP, dilakukan pengumpulan data (Rosenfeld, 1992) dengan empat pendekatan yaitu: (1) penetapan nilai *mean* standar tingkat kepentingan faktor kritis

pengelolaan BP oleh sebuah tim, (2) pengukuran nilai *mean* tingkat efektivitas pengelolaan BP oleh responden, (3) pengukuran nilai tingkat kesesuaian pengelolaan BP, (4) survei pendapat tentang tingkat kemapanan BP dan (5) survei pendapat pengguna model. Swa periksa dilakukan pada April-Juni 2011.

Responden yang dilibatkan dalam swa periksa BP terdiri dari dua kelompok. Kelompok pertama terdiri atas tujuh personil senior bagian SDM, produksi, keuangan dan keuangan, teknologi informasi (TI), pemeliharaan, dan *Production Planning Inventory Control* (PPIC) untuk menyiapkan kuesioner *self assessment*. Kelompok kedua adalah kelompok staf operasional dari berbagai fungsi dan posisi yang berjumlah 30 orang. Responden dipilih berdasarkan *purposive sampling*, yaitu berdasarkan beberapa kriteria, seperti (1) pemahaman personalan yang diperiksa, (2) mewakili berbagai fungsi/departemen terkait dan (3) pengalaman kerja minimal tiga tahun.

METODOLOGI

Analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah gabungan antara metode kualitatif dan kuantitatif (Rosenfeld, 1992), yaitu: (1) metode penghitungan nilai rata-rata, (2) teknik *Importance-Performance Analysis* (IPA), serta (3) skala semantik diferensial dan skala *Likert*. Untuk analisis data hasil swa periksa pengelolaan budaya perusahaan digunakan teknik IPA dan untuk penghitungan data hasil kuesioner digunakan rumus: $Tki = Xi/Yi \times 100\%$, di mana Tki = kesesuaian, Xi = efektivitas, dan Yi = kepentingan (Rangkuti, 2002). Hasil pengolahan data dipresentasikan ke dalam diagram Kartesius yang terdiri dari empat (4) kuadran I, II, III, IV. Kuadran I terletak di sebelah kiri atas, kuadran II di sebelah kanan atas, kuadran III di sebelah kiri bawah, dan kuadran IV di sebelah kanan bawah. Kuadran I adalah wilayah yang memuat faktor-faktor yang dianggap penting, tetapi pada kenyataannya faktor-faktor ini belum efektif. Peubah-peubah yang masuk dalam kuadran ini perlu ditingkatkan. Kuadran II adalah wilayah yang memuat faktor-faktor yang dianggap penting oleh perusahaan dan faktor-faktor ini pada kenyataannya sudah efektif. Faktor-faktor yang masuk dalam kuadran ini harus dipertahankan. Kuadran III adalah wilayah yang memuat faktor-faktor yang dianggap kurang penting dan dalam kenyataannya, kinerjanya tidak terlalu istimewa. Peningkatan peubah-peubah yang termasuk dalam wilayah ini perlu dipertimbangkan kembali, karena dapat menjadi upaya sia-sia, atau pemborosan. Kuadran IV adalah wilayah yang memuat faktor-faktor kurang penting, tetapi kinerjanya efektif.

Untuk analisis data, digunakan beberapa pendekatan. Teknik *Semantic Differential Scale* dan *mean* digunakan untuk analisis tingkat efektivitas pengelolaan BP. Untuk mengukur tingkat kesesuaian pengelolaan budaya perusahaan, digunakan *Importance Performance Analysis* (IPA) dan rumus $Tki = Xi/Yi \times 100\%$, di mana Tki = kesesuaian, Xi = efektivitas, dan Yi = kepentingan. Teknik hitung frekuensi digunakan untuk mengukur tingkat kemapanan budaya perusahaan.

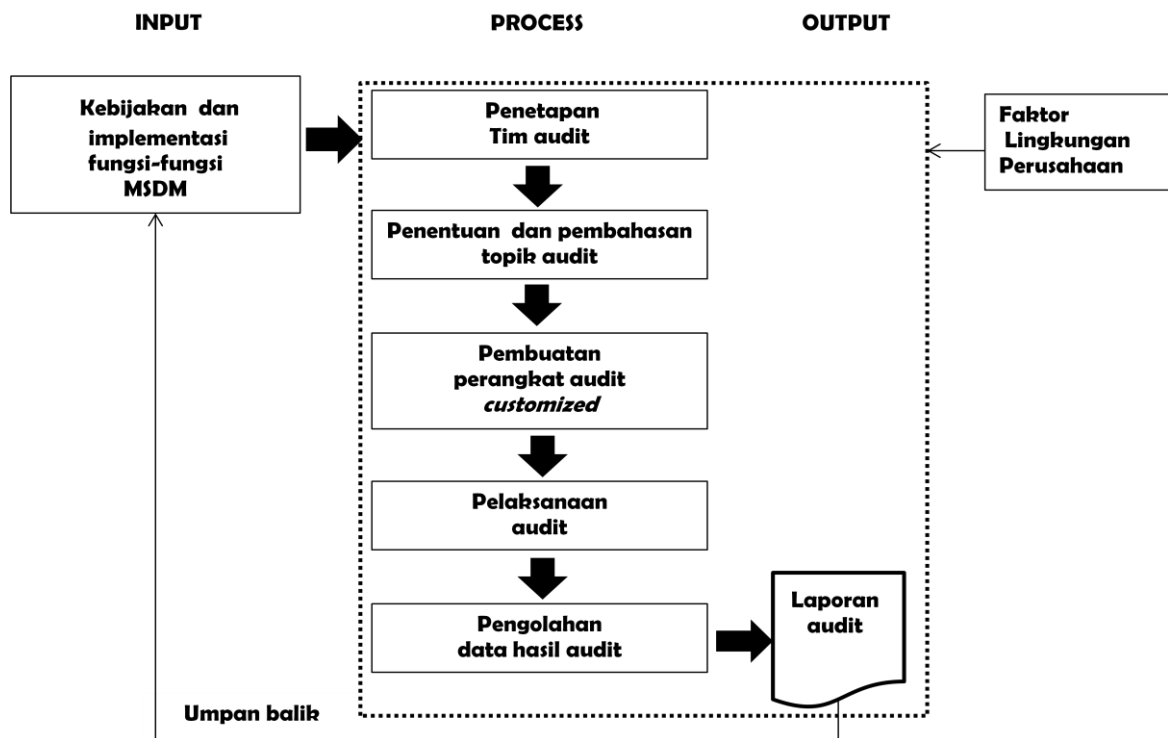
Sistem audit MSDM model GSA adalah sistem pemeriksaan, pengukuran dan penilaian terhadap fungsi-fungsi MSDM dengan pendekatan swa periksa dan/atau pemeriksaan oleh pihak kedua menggunakan metode/teknik dan alat tertentu, secara sistematis, terdokumentasi dan obyektif, bertujuan untuk mengidentifikasi potensi nilai, risiko, ketidaksesuaian dan kecurangan, yang disimpulkan dari hasil olah data dan informasi yang dihimpun, dan kesimpulannya digunakan sebagai acuan pengambilan keputusan/perbaikan kinerja dan kebijakan MSDM. (Siagian, 1997; Susilo, 2011). Paling tidak ada empat (4) alasan pokok mengapa perusahaan perlu melakukan audit MSDM, yaitu: (1) sebagai sistem pasokan data dan informasi faktual, relevan, nyata/penting, komprehensif dan terpercaya, (2) sebagai pendekatan dalam pengambilan keputusan dan/atau pemecahan masalah MSDM, (3) untuk pengendalian perusahaan dalam rangka menegakkan tata kelola perusahaan yang baik, (4) untuk membantu para eksekutif perusahaan untuk menjalankan MSDM secara lebih terarah

dan efektif untuk mencapai tujuan perusahaan. Secara diagram model sistem audit MSDM GSA dapat dijelaskan dengan Gambar 2.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Dalam tulisan ini, BP dipandang sebagai sebuah fungsi MSDM yang amat penting dan strategis dalam MSDM. Karenanya perlu dikelola secara efektif. Swa periksa ini dilakukan dalam upaya meningkatkan efektivitas pengelolaan BP. Proses swa periksa dilakukan dalam tujuh (7) tahap yaitu: (1) Penetapan tim audit, (2) Penentuan/pembahasan topik audit, (3) Pembuatan kuesioner *customized* untuk swa periksa (4) Pelaksanaan swa periksa, (5) Pengolahan data (6) Pembuatan laporan, (7) Umpan balik. Proses swa periksa BP dapat dijelaskan dalam Gambar 3.

Swa periksa pengelolaan BP diawali dengan penetapan tim dan dilanjutkan dengan diskusi kelompok (Gambar 3). Kelompok terdiri dari 7 staf senior dari berbagai fungsi, yang dipilih berdasarkan beberapa kriteria tertentu. Obyek audit yang dipilih oleh tim melalui proses diskusi intensif adalah pengelolaan BP. Dari pembahasan BP, diperoleh tujuh asumsi, yaitu (1) bahwa BP harus sesuai dengan karakteristik bisnis; (2) BP memiliki ciri khas yang membedakan perusahaan tersebut dengan perusahaan lain; (3) mendukung visi, misi dan tujuan perusahaan; (4) budaya perusahaan harus diformalkan; (5) harus mampu meningkatkan kualitas sistem sosial; (6) dipahami, diinternalisasikan dan diterapkan secara meluas dan hingga mencapai kemapanan pada tataran



Gambar 2. Sistem audit MSDM model GSA (Susilo, 2011)

filosofik; (7) mendukung nama baik produk/perusahaan. Tahapan pengembangan BP terbagi tiga tahap, yaitu (1) formalisasi; (2) internalisasi; (3) implementasi (Brown, 1995). Sementara tingkat kemapanan BP dibedakan dalam empat tataran, yaitu (1) fisik; (2) simbolik; (3) teoretik; (4) filosofik. Melalui *Focus Group Discussion* (FGD), dipetakan 10 faktor kritikal (*Critical Success Factors* atau CSF) yang mempengaruhi BP yakni: (1) komunikasi, (2) pelatihan, (3) formalisasi (4) *reward dan punishment*; (5) keteladanan; (6) *fairness*; (7) pengendalian; (8) survei, pengukuran dan evaluasi; (9) konsistensi; dan (10) penyesuaian.

Asumsi-asumsi dan CSF pengelolaan budaya perusahaan dijadikan acuan untuk penyusunan kuesioner, yang terdiri dari lima kolom, yaitu (1) Faktor kritis, (2) Penjelasan tentang faktor kritis, (3) Penilaian pakar sebagai pembanding, (4) Penilaian responden, (5) persentase kesesuaian. Kolom (1) diisi dengan faktor-faktor kritis. Kolom (2) diisi dengan pertanyaan/ Pernyataan kuesioner. Kolom (3) diisi dengan nilai standar hasil diskusi dan kesepakatan tim audit dan digunakan sebagai acuan pembanding dalam penilaian realitas pengelolaan BP. Kolom (4) diisi nilai *mean* jawaban responden menggunakan skala semantik diferensial. Kolom (5) untuk nilai *mean* kesesuaian dalam persentase. Berikut adalah contoh pertanyaan yang diajukan kepada responden (n=30) sebagai data untuk mengukur tingkat efektivitas pengelolaan BP.

BP diinternalisasikan melalui komunikasi secara intensif dan berkelanjutan

Dalam hal ini digunakan kriteria berikut:

Tidak efektif (bobot nilai 1), artinya komunikasi dalam upaya internalisasi BP tidak dilakukan sama sekali oleh para pimpinan.

Kurang efektif (bobot nilai 2), artinya komunikasi dalam upaya internalisasi BP dilakukan secara sporadis, tidak terarah dan tidak terencana, dan hanya oleh sebagian kecil pimpinan.

Cukup efektif (bobot nilai 3), artinya komunikasi dalam upaya internalisasi BP dituangkan dalam program terencana, melibatkan sebagian besar pimpinan, namun pelaksanaannya tidak konsisten.

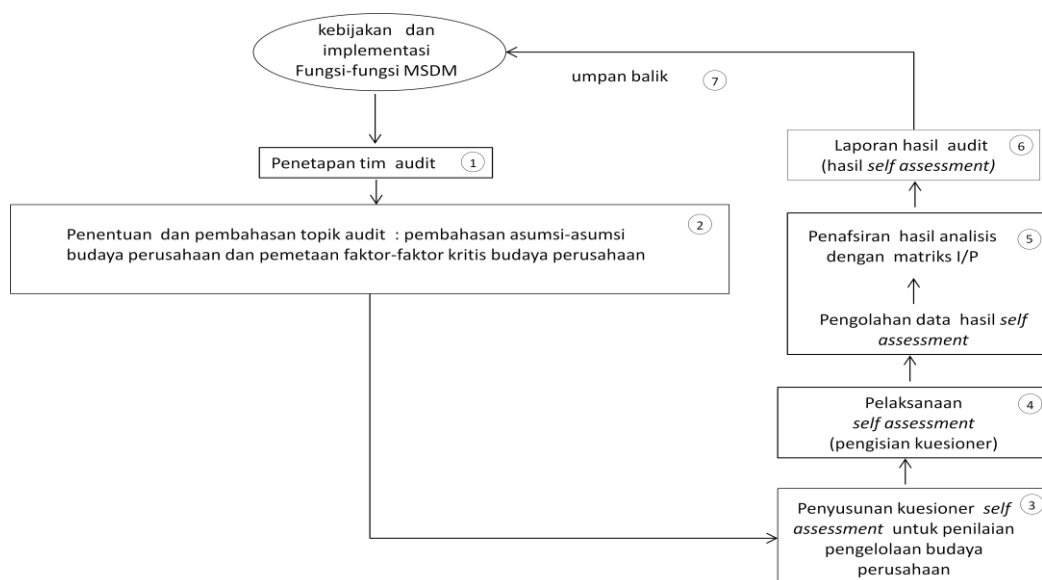
Efektif artinya (bobot nilai 4), artinya komunikasi dalam upaya internalisasi BP sudah tertuang dalam program secara terencana dan dilakukan sesuai program secara konsisten dan melibatkan sebagian besar pimpinan dalam perusahaan.

Sangat efektif artinya (bobot nilai 5), artinya komunikasi dalam upaya internalisasi budaya perusahaan sudah tertuang dalam program secara terencana dan dilakukan sesuai program secara konsisten yang melibatkan seluruh pimpinan.

Hasil penghitungan data dari kuesioner dengan rumus:

$$Tki = \frac{Xi}{Yi} \times 100\%$$

dimana Tki = tingkat kesesuaian, Xi=skor rata-rata tingkat efektivitas, dan Yi=skor rata-rata tingkat kepentingan disajikan dalam Tabel 1 dan Gambar 4.

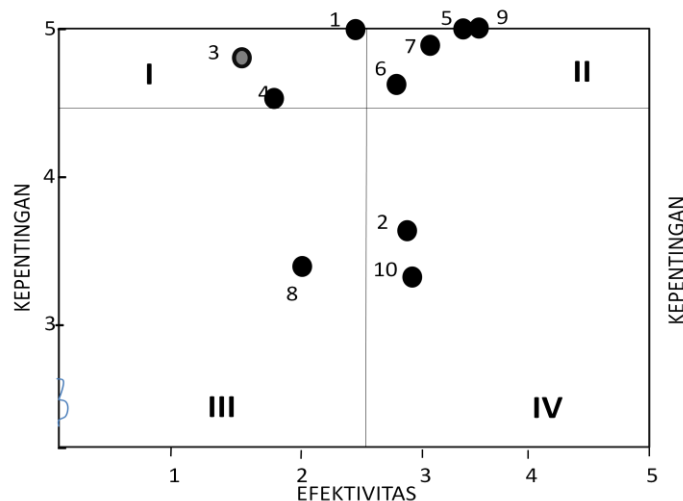


Gambar 3. Model swa periksa pengelolaan budaya perusahaan

Tabel 1. Hasil swa periksa pengelolaan budaya perusahaan.

CSF-BP* (1)	Penjelasan Faktor Kritisal yang mempengaruhi BP (2)	Yi (3)	Xi (4)	Tki % (5)
Komunikasi	Komunikasi dilakukan secara intensif dan berkelanjutan, dalam rangka internalisasi BP kepada seluruh karyawan	5	2,6	52
Pelatihan	Pelatihan berkelanjutan diadakan untuk memperkuat BP	3,6	2,8	78
Formalisasi	Formalisasi BP terdokumentasikan untuk mengefektifkan proses komunikasi dan internalisasi BP	4,8	1,6	33
<i>Reward dan Punishment</i>	Pemberian <i>Reward</i> dan <i>punishment</i> dilaksanakan terhadap karyawan, dalam rangka mendukung upaya pengefektifan implementasi BP	4,7	1,9	40
Keteladanan	Keteladanan ditunjukkan oleh para pimpinan dalam implementasi BP	5	3,3	66
<i>Fairness</i>	<i>Fairness</i> dalam kebijakan dan praktek-praktek MSDM dipastikan dilakukan dalam membangun BP	5	2,9	58
Pengendalian	Pengendalian oleh atasan terhadap perilaku karyawan untuk mendukung efektivitas implementasi dan pemeliharaan BP	4,9	3,2	80
Evaluasi	Pengukuran, evaluasi dan survei efektivitas BP dalam upaya pengokohan implementasi BP, dilakukan secara berkala	3,4	2,0	59
Konsistensi dan konsekuensi	Sikap konsisten dan konsekuen ditunjukkan oleh pimpinan perusahaan, dalam upaya membangun BP	5	3,4	68
Penyesuaian	Penyesuaian nilai-nilai BP terhadap adanya perubahan lingkungan diupayakan secara terencana	3,2	3	94

Keterangan: BP= budaya perusahaan, Tki = tingkat kesesuaian, Xi= nilai rata-rata tingkat efektivitas, Yi=nilai rata-rata tingkat kepentingan.



Gambar 4. Diagram I/P Matriks hasil survei

Makna dari data yang dipetakan pada diagram Kartesius dapat ditafsirkan berikut: faktor-faktor kritisal pada kuadran I (1, 3, 4) dipandang penting, tetapi kenyataannya belum (tidak) efektif, sehingga perlu dilakukan perbaikan; faktor-faktor pada kuadran II (5, 6, 7, 9) dipandang penting dan telah dilaksanakan secara efektif, maka perlu dipertahankan; faktor-faktor kritisal pada kuadran III (8) dipandang kurang penting, dan pelaksanaannya juga tidak terlalu efektif; kondisi ini tidak perlu dipermasalahkan; faktor-faktor pada kuadran IV (2, 10) dipandang kurang penting, namun dalam kenyataannya

dilakukan secara efektif. Kondisi ini berlebihan, sehingga tidak efisien, maka perlu perbaikan.

Responden pada kesempatan yang sama dimintakan pendapat tentang tingkat kemapanan BP. Secara konseptual, kemapanan budaya perusahaan dapat dibedakan dalam empat tingkat kemapanan budaya yaitu: (1) tingkat fisik, (2) tingkat simbolik, (3) tingkat teoritik dan (4) tingkat filosofik). Setiap responden diminta untuk memberikan pendapat/memilih diantara empat (4) opsi tersebut. Data survei menunjukkan bahwa 70% responden berpendapat kemapanan BP berada pada tataran fisik dan 30% berpendapat

pada tataran simbolik. Makna dari angka hasil survei tersebut adalah bahwa BP tersebut masih dipandang berada pada tataran fisik dan simbolik.

Data dan informasi yang telah diolah dituangkan dalam lamporan audit dengan rumus: TVA PLACES ART (*True, Value, Attractive-Policy/procedure, Location, Clauses, Activity/process, Evidence (objective evidence), Scale of criticality, Analysis, Recommendation, Time Schedule*). Laporan hasil audit selain mengandung kebenaran, bernilai dan disajikan secara menarik, juga harus mencakup informasi secara lengkap tentang kebijakan/prosedur, lokasi/unit kerja, klausul peraturan yang dijadikan acuan/referensi, aktivitas/proses/kegiatan, bukti-bukti obyektif, skala kekritisannya, analisis, rekomendasi dan jadwal waktu perbaikan. Laporan hasil swa periksa disajikan dengan Tabel 2.

Model swa periksa pengelolaan budaya perusahaan menggunakan sistem audit MSDM dan model GSA telah dilaksanakan, serta dari prosesnya dapat ditunjukkan beberapa kelebihan dibandingkan dengan cara-cara pemeriksaan budaya pada umumnya, yaitu:

1. Model dirancang bangun berlandaskan kaidah ilmiah.
2. Telah diuji coba dan hasilnya positif
3. Praktis penggunaannya

4. Laporan disusun dengan rumus TVA-PLACES ART menjamin kelengkapan, kebenaran dan daya tarik.
5. Biaya kecil dan dapat dilakukan oleh tim *ad hoc*
6. Proses perbaikan kebijakan dan kinerja MSDM menjadi lebih terarah dan efektif.

Model swa periksa ini juga memiliki beberapa keterbatasan, antara lain:

1. Model swa periksa ini memerlukan usaha lebih besar dibandingkan dengan model audit pada umumnya.
2. Keefektifan swa periksa dipengaruhi oleh *knowledge & commitment* tim audit.
3. Tim audit bersifat *ad hoc*, maka dapat mengurangi komitmen dan keseriusan bila tidak dikendalikan.

KESIMPULAN

Penerapan swa periksa pengelolaan BP dipandang membantu para pelaku MSDM untuk memperoleh data dan informasi faktual, relevan, nyata/penting, komprehensif dan terpercaya, sehingga proses pengambilan keputusan dalam rangka perbaikan kebijakan dan kinerja BP memungkinkan dilakukan secara lebih terarah.

Tabel 2. Laporan hasil audit dengan rumus TVA-PLACES ART

		TANGGAL	AUDITOR	LINGKUP AUDIT
Kepada	: Yth. HR Executive			
Departemen	: MSDM	27 Juni 2011	Tim Audit	Pengelolaan BP PT. BPI
No. Laporan	: 001/LA-MSDM/2011			
TEMUAN	KEBIJAKAN	PROSEDUR	KLAUSUL	BUKTI OBJEKTIF
BP belum dikelola sebagai fungsi MSDM fundamental dan strategik. Aspek-aspek kritis seperti komunikasi, reward dan punishment, formalisasi dan konsistensi keteladanan belum dilaksanakan secara optimal. Tingkat kemapanan budaya masih ditataran fisik dan simbolik	BP menjadi panduan sistem nilai bersama	Kesepakatan Kerjama Bersama (KKB), Keselamatan dan Kesehatan Kerja (KKK) dan Manual Mutu hanya sepiantas mengatur aspek BP	Klausul KKB Peraturan kerja KKK	Nilai mean efektivitas 2,6 dan kesesuaian 56%, relative rendah, 70% responden berpendapat kemapanan BP berada di tataran fisik, 30% simbolik
				SKALA KEKRITISAN BP bersifat fundamental dan strategik, mempengaruhi efektivitas/kinerja perusahaan. Kategori masalah adalah kritis dan strategik
				ANALISA Belum efektifnya pengelolaan BP, karena belum ada kebijakan formal sebagai panduan sistem nilai
				REKOMENDASI komprehensif dan mendalam untuk menentukan langkah-langkah remedial
				DURASI 6 bulan
				PARAF

DAFTAR PUSTAKA

- Brown, A. 1995. *Organization Culture*. Pitman, London.
- Davis, SM. 1984. *Managing Corporate Culture*. Balliger, Cambridge, MA.
- Denison, 1990. *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*. John Wiley and Sons, New York.
- Eriyatno. 1999. *Ilmu Sistem*. IPB Press, Bogor.
- Kotter, J.P. & J.L. Heskett, 1992. *Culture and Performance*. Free Press, New York.
- Rangkuti, F. 2002. *Measuring Customer Satisfaction*. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Rosenfeld R. 1992. *The McGraw-Hill 36-Hour Business Statistics Course*. McGraw-Hill International Edition. New York.
- Robin, S. P. & M. Coulter, 2007. *Management*. Prentice Hall, Inc. University of West Alabama.
- Siagian, S.P. 1997. *Audit Manajemen*: Bumi Aksara, Jakarta.
- Sorensen, J.B. 2002., *The Strengths of Corporate Culture and Reliability of Firm Performance*. *Administrative Science Quaterly*, 47; pp 78-91.
- Susilo, 2003. *Audit SDM*, Vorqista, Jakarta.
- Suwarto dan Koeshartono. 2009. *Budaya Organisasi. Kajian Konsep dan Implementasi*. Universitas Atma Jaya, Yogyakarta.